



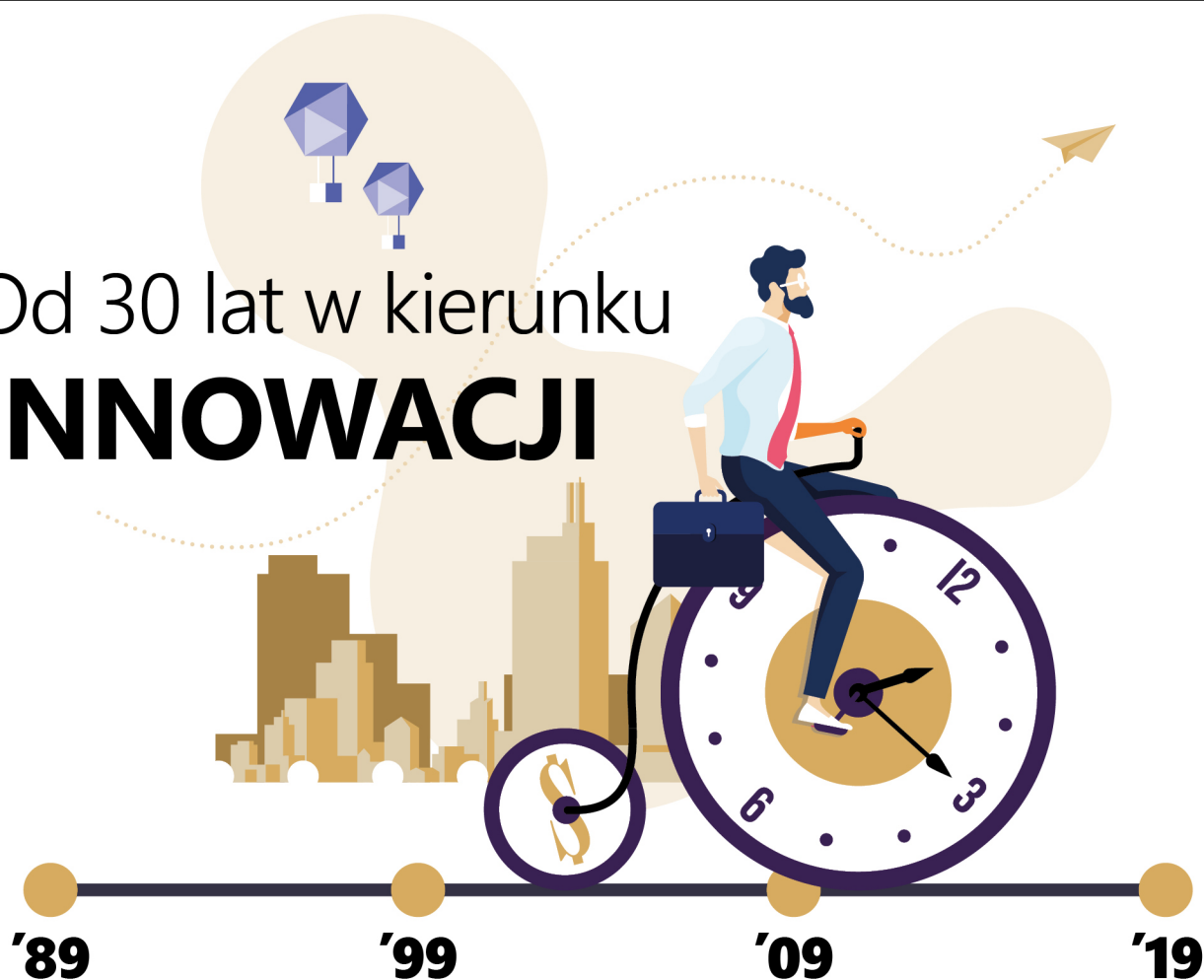
INSTYTUT
BIZNESU
RODZINNEGO

FamilyBusiness

ZARZĄDZANIE FIRMĄ RODZINNĄ

Numer 4 (16) | kwartalnik | grudzień 2019

Od 30 lat w kierunku
INNOWACJI



Cena: 79 PLN (w tym 5% VAT)



STRATEGIA

**Innowacje
zawsze w cenie:**
jak pozyskać
finansowanie?

BIZNES

Jubileusz:
30-lecie
polskich firm
rodzinnych

RODZINA

**Jak dobrze
czynić dobro:**
filantropia
rodzinna

ALFREDO DE MASSIS

Profesor przedsiębiorczości i firm rodzinnych oraz dyrektor Centrum Zarządzania Firmami Rodzinnymi na Wolnym Uniwersytecie w Bolzano, gdzie jest także Kierownikiem Wydziału Przedsiębiorczości, Innowacji i Zarządzania. Współkieruje projektami badawczymi dotyczącymi firm rodzinnych w Lancaster University Management School, UK. W 2015 r. Family Capital zaliczył go do grona 25 najlepszych profesorów na świecie zajmujących się biznesem rodzinnym. Pełni funkcję redaktora naczelnego Przeglądu Biznesu Rodzinnego oraz zasiada w Radach Redakcyjnych Magazynów; Entrepreneurship Theory & Practice, Journal of Strategic Entrepreneurship oraz Journal of Family Business Strategy.

FEDERICO FRATTINI

Profesor nadzwyczajny w School of Management Politecnico di Milano (Włochy). Jest dyrektorem programów MBA i Executive MBA w MIP, Graduate School of Business of Politecnico di Milano. Jego obszarem badawczym jest zarządzanie innowacjami i technologiami. Opublikował ponad 160 artykułów w książkach, materiałach konferencyjnych i wiodących czasopismach, takich jak Academy of Management Perspectives i California Management Review. W 2013 r. Federico zostało nominowany do grona 50 najlepszych autorów innowacji i zarządzania technologią na całym świecie przez IAMOT, Międzynarodowe Stowarzyszenie Zarządzania Technologią.

Innowacje w firmach rodzinnych

Paradoks możliwości i gotowości do innowacji

Biorąc pod uwagę znaczenie firm rodzinnych i znaczenie innowacji dla budowania skutecznej przewagi konkurencyjnej, nic dziwnego, że tak wiele pisze się w ostatnich latach o innowacjach w firmach rodzinnych. W szczególności badacze innowacji i firm rodzinnych zwracają szczególną uwagę na to, czy firmy rodzinne inwestują mniej czy więcej w innowacje oraz czy są bardziej czy mniej innowacyjne, w porównaniu ze swoimi nierodzinnymi konkurentami (De Massis i in., 2013). Jednak pomimo to, nadal mamy stosunkowo ograniczoną wiedzę na temat zarządzania innowacjami w firmach rodzinnych.

Firmy rodzinne reprezentują bardzo powszechną formę organizacji biznesowej na całym świecie i są podstawą wielu uprzemysłowionych i rozwijających się gospodarek (Villalonga i Amit, 2009). Z dziesięcioleci badań teoretycznych i empirycznych (np. De Massis i in., 2012) wiemy, że firmy rodzinne zachowują się wyraźnie inaczej w takich obszarach jak internacjonalizacja, przedsiębiorczość, dywersyfikacja oraz finansowanie. To szczególne zachowanie,

które różni się od zachowania preferowanego w firmach nierodzinnych, wynika z zaangażowania jednej lub więcej kontrolujących rodzin w struktury własności i zarządzania oraz ich orientacji na zapewnienie zrównoważonego rozwoju firmy na przestrzeni pokoleń. Ma to głęboki wpływ na wybór celów organizacyjnych, które należy realizować (Kotlar i De Massis, 2013), poziom dopuszczalnego ryzyka w decyzjach strategicznych (Gómez-Mejía i in., 2007) oraz długość

horyzontów czasowych wzdłuż które decyzje inwestycyjne są oceniane (Lumpkin i Brigham, 2011).

Innowacja natomiast jest definiowana jako „udana implementacja nowatorskich i użytecznych pomysłów na nowe produkty, procesy, usługi, modele biznesowe i struktury” (Amabile, 1988) i jest obecnie uznawana za kluczowe źródło przewagi konkurencyjnej i ważny wyznacznik wyższego poziomu wydajności firmy (Calantone i in., 2006). Kilka lat temu badania teoretyczne i empiryczne wykazały istnienie pewnego paradoksu dotyczącego innowacji w firmach rodzinnych (Chrisman i in., 2015).

Występuje on w firmach rodzinnych, w których obserwuje się jednocześnie:

- niższą gotowością do rozpoczęcia projektów innowacyjnych, ze względu na:
 - awersję do podejmowania ryzyka,
 - brak odpowiednich kompetencji czy umiejętności w rodzinie biznesowej do zarządzania a także niechęć do dzielenia się władzą z menedżerami nierodzinnymi, którzy mogą posiadać takie umiejętności,
 - skłonność do minimalizowania wykorzystania finansowania zewnętrznego,
- większą zdolnością do pomyślnego ukończenia projektów innowacyjnych, ze względu na:
 - większą swobodę działania wynikającą ze spersonalizowanej kontroli,
 - niski poziom formalizacji i biurokracji,
 - długoterminowe horyzonty inwestycyjne,

- cierpliwy kapitał, altruizm,
- oraz dopasowania interesów pomiędzy właścicielami i menedżerami.

Innymi słowy, firmy rodzinne często pozornie wydają się mniej innowacyjne, pomimo tego, że są w stanie wprowadzać innowacje częściej i szybciej niż ich nie-

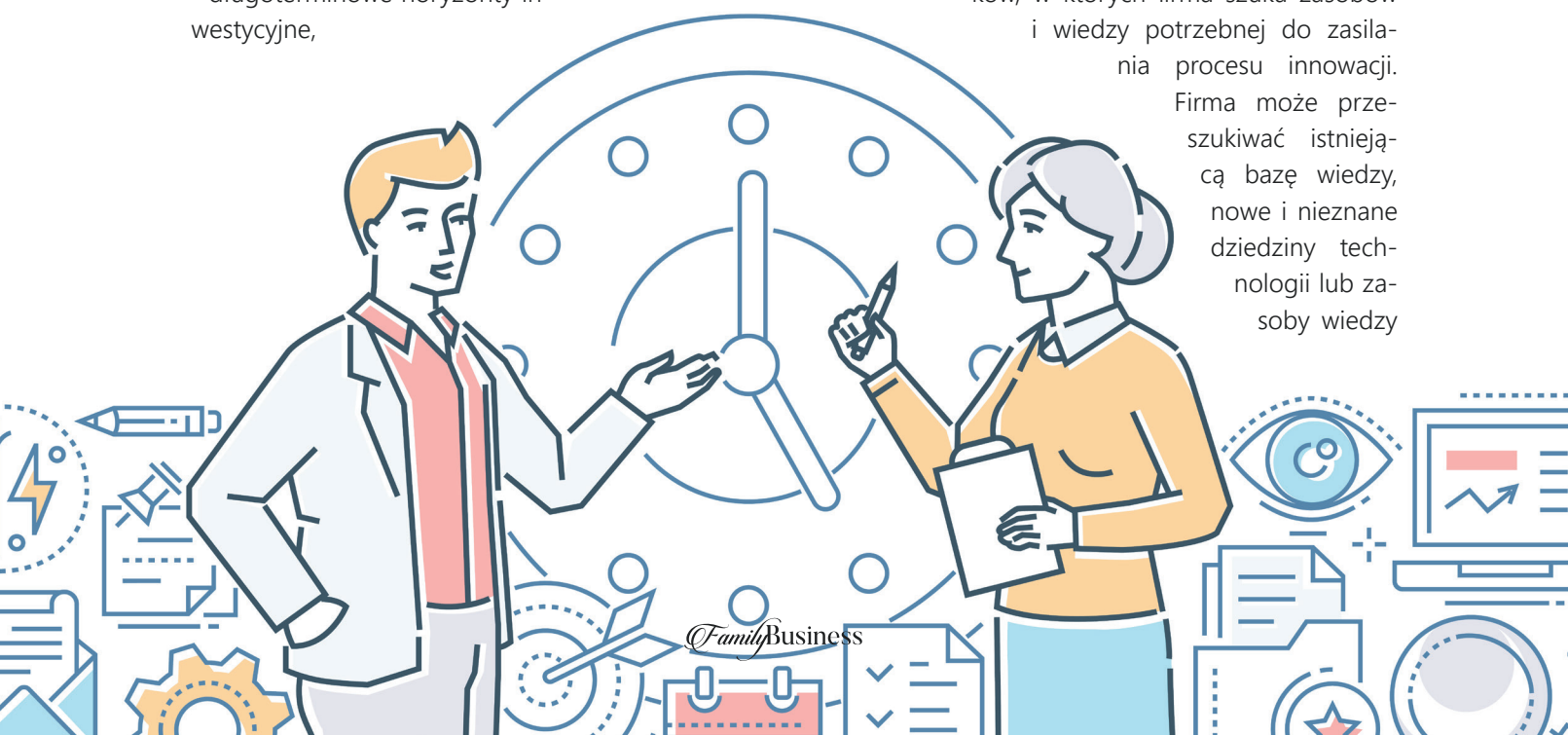
rodzinni konkurenci. Rodzi to zatem bardzo ważne pytanie: w jaki sposób menedżerowie firm rodzinnych mogą rozwiązać ten paradoks i uwolnić skumulowany potencjał innowacyjny organizacji, w których działają?

W ostatnich latach przeprowadziliśmy szeroko zakrojone badania empiryczne, aby znaleźć odpowiedź na to pytanie. Nasza analiza jednoznacznie pokazuje, że firmy rodzinne, które znajdują sposób na rozwiązanie paradoksu innowacji, to te, które projektują i wdrażają strategię innowacji, które są dostosowane i zgodne z ich najbardziej znaczącymi cechami idiosynkratycznymi. Takie podejście do innowacji nazywamy dopasowaniem cech danej firmy rodzinnej do elementów jej strategii innowacyjnej - Family-Driven Innovation (FDI). Poniżej znajdziecie bardziej szczegółowe objaśnienie tej koncepcji (więcej szczegółów znajduje się w De Massis i in., 2015).

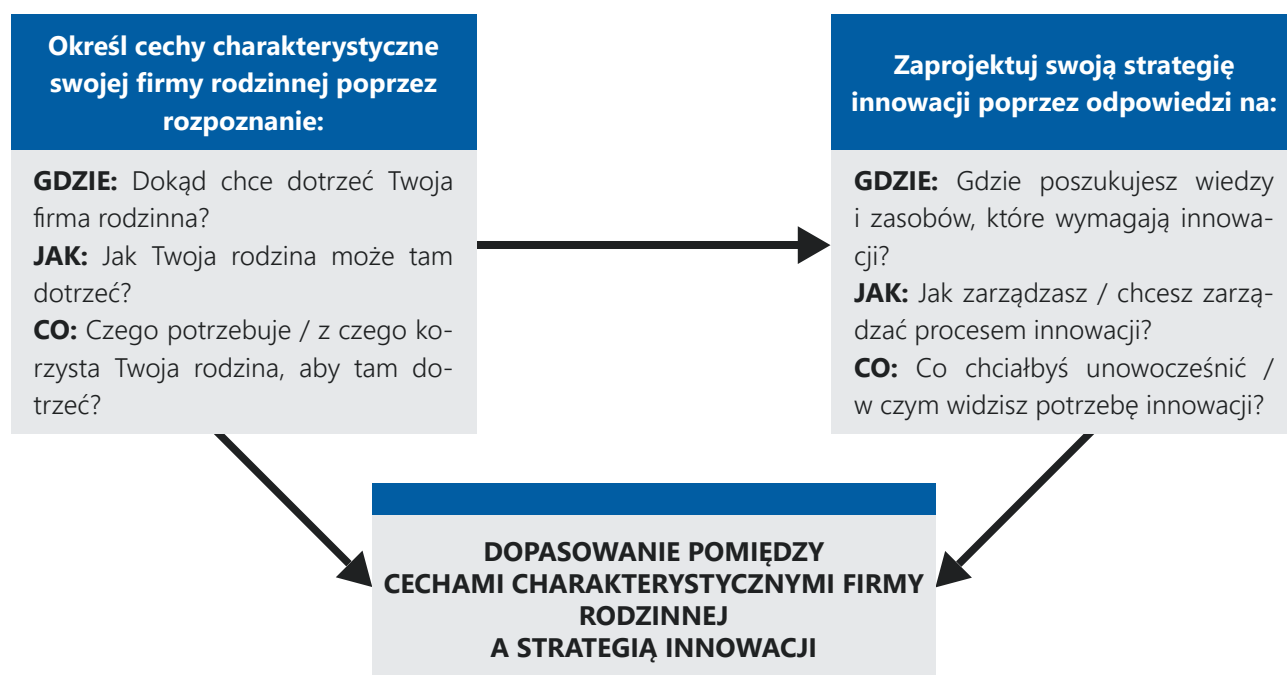
Opracowanie strategii innowacji wymaga od firmy podjęcia decyzji w trzech głównych wymiarach strategii innowacji:

- 1. GDZIE?** Ta decyzja odnosi się do kierunków, w których firma szuka zasobów i wiedzy potrzebnej do zasilania procesu innowacji. Firma może przeszukiwać istniejącą bazę wiedzy, nowe i nieznane dziedziny technologii lub zasoby wiedzy

***Firmy rodzinne często
pozornie wydają się mniej
innowacyjne, pomimo
tego, że są w stanie
wprowadzać innowacje
częściej i szybciej niż ich
nierodzinni konkurenci.***



Ryc. 1. Model FDI (De Massis i in., 2015)



dotyczące przeszłości i tradycji firmy lub rodziny biznesowej.

2. JAK? Wymiar ten dotyczy podejścia do opracowywania i komercjalizacji innowacji, począwszy od tego, w jaki sposób zorganizować nowe projekty, do jakiego stopnia korzystać z dostępu do wiedzy ze źródeł zewnętrznych, aż po formy i metody motywacji i nagród pracowniczych dla osób zaangażowanych w projekty innowacyjne.

3. CO? Ten aspekt odnosi się to do różnego rodzaju innowacji, w które firma decyduje się zainwestować. Firma może zdecydować się skoncentrować swoje wysiłki na innowacji swoich produktów / usług lub zmianie modelu biznesowego, a także na dążeniu do innowacji przyrostowych lub radykalnych.

Zgodnie z ramowymi zasadami bezpośrednich inwestycji zagranicznych, decyzje podejmowane przez firmę rodzinną na podstawie tych trzech wymiarów powinny być spójne i dostosowane do jej charakterystycznych cech. Sposobem odwzorowania najbardziej istotnych cech danej firmy rodzinnej jest skoncentrowanie się ponownie na trzech obszarach; tym razem firmy rodzinnej:



1. GDZIE? Ten wymiar oddaje cele i intencje właścicieli rodzin i odpowiada na pytanie, gdzie chcemy dotrzeć? Na przykład niektóre firmy rodzinne mogą być bardziej zorientowane na realizację celów związanych rodziną, takich jak harmonia rodzinna, status społeczny i powiązanie tożsamościowe, podczas gdy inne mogą być bardziej zorientowane na realizację celów niezwiązanych z rodziną, takich jak maksymalizacja zysków.

2. JAK? Odnosi się to do uprawnień rodziny do zarządzania, przydzielania, dodawania lub pozbywania się zasobów firmy. W kontekście strategii rodziny - odpowiada na pytanie, jak możemy ją zrealizować? Na przykład strategiczna kontrola rodziny nad aktywami firmy w stosunku do jej własności może zostać wzmocniona poprzez ustanowienie piramid, udziałów krzyżowych czy też podwójnego głosowania, tak aby rodzina mogła być w stanie ominąć zarząd przy podejmowaniu strategicznych decyzji.

3. CO? Wymiar ten odnosi się do rodzaju zasobów, które rodzina kontrolująca posiada i potrzebuje, aby realizować swoje cele i prowadzić firmę w pożądanym kierunku. Odpowiadamy na pytanie, co wykorzystujemy / potrzebujemy, aby się tam dostać. Wymiar ten podkreśla rolę wyjątkowych zasobów i możliwości firm rodzinnych - w zakresie wyższych lub niższych zasobów kapitału społecznego, ludzkiego i finansowego.

Jak pokazujemy na Rycinie 1, tylko wtedy, kiedy decyzje podjęte w ramach trzech wymiarów strategii innowacji są dopasowane do cech charakterystycznych danej firmy rodzinnej - zgodnie z wymienionymi powyżej wymiarami „dokąd”, „jak” i „co” - FDI będzie możliwe, a paradoks zdolności i chęci innowacji w firmie rodzinnej zostanie rozwiązany. Poniżej możecie zobaczyć kilka przykładów zaczerpniętych z naszych badań empirycznych, które ilustrują sposób działania FDI.

Zobaczcie jak w praktyce może funkcjonować model FDI. Jedna z badanych przeze mnie firm rodzinnych produkuje i sprzedaje urządzenia biomedyczne. Kilka lat temu nowo mianowany kierownik ds. Badań i Rozwoju (który nie był członkiem rodziny właścicielskiej) przekonał zespół zarządzający do uruchomienia otwartego programu innowacji, zgodnie z którym firma będzie systematycznie poszukiwać technologii, patentów i know-how, aby realizować projekty innowacyjne. Po około roku od rozpoczęcia tego programu firma musiała zmierzyć się ze słabszymi wynikami z powodu nieoczekiwanych barier kulturowych, które



spowolniły wykorzystanie nowych, nieznanych wcześniej technologii. Jak się okazało, managerowie z rodziny biznesowej nie poparli programu otwartych innowacji, ponieważ obawiali się utraty kontroli nad trajektorią rozwoju nowego produktu, co było postrzegane jako utrata zdolności rodziny do sprawowania nieograniczonego autorytetu, wpływu i władzy nad wszystkimi aspektami biznesu. Po obniżeniu poziomu efektywności, jakiego doświadczyła firma, rodzina właścicielska postanowiła wrócić do bardziej tradycyjnego, zamkniętego podejścia do rozwoju innowacji i pozyskać technologie zewnętrzne tylko dla niestrategiczných projektów innowacyjnych o silnej ochronie własności intelektualnej (IP), między innymi poprzez staranne stosowanie patentów i innych form praw własności intelektualnej. Zmiana ta zapewniła ściślejsze dostosowanie celów rodziny do podejścia stosowanego w rozwoju innowacji, co w późniejszych latach, skutkowało wyższymi wynikami.

Inna firma rodzinna biorąca udział w moim badaniu, działająca w branży artykułów sportowych zmagająca się z organizacją zespołów ds. Rozwoju Nowych Produktów zaangażowanych w tworzenie idei i realizację nowego portfolio produktów. W pierwszym etapie - postępując zgodnie z ustalonymi dobrymi praktykami – managerowie postanowili wykorzystać zespoły wielofunkcyjne do tworzenia, rozwoju i komercjalizacji swoich nowych produktów. Skutkowało to jednak ciągłymi napięciami i ożywionymi dyskusjami pomiędzy kierownikami działów, a kierownikami zespołów, co miało negatywny wpływ na przepływ informacji, problemy z rozliczalnością i kontrolą kosztów. Dlatego, postępując zgodnie z sugestiami zewnętrznego konsultanta, postanowili zmienić podejście i przenieść się do organizacji departamentalnej, w której personel z różnych działów firmy został przydzielony do pracy w niepełnym wymiarze godzin nad projektami innowacyjnymi, jednocześnie kontynuując wypełnianie większości swoich rutynowych obowiązków. O dziwo, takie podejście organizacyjne działało znacznie lepiej i przynosiło więcej pozytywnych efektów. Zadziałało się tak dlatego, że firma charakteryzowała silnymi więzami interpersonalnymi oraz wysokim wewnętrznym kapitałem społecznym. Dzięki temu, organizacja departamentów wspierała

Nie spoczywaj na laurach. Pamiętaj, że wdrażanie innowacji może odegrać kluczową rolę w zapewnieniu przewagi konkurencyjnej Twojej firmy przez pokolenia.

5 RAD DLA WŁAŚCICIELI FIRM RODZINNYCH I KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ

1. Nie spoczywaj na laurach. Pamiętaj, że wdrażanie innowacji może odegrać kluczową rolę w zapewnieniu przewagi konkurencyjnej Twojej firmy przez pokolenia.
2. Dobre praktyki dotyczące innowacji, które mają zastosowanie w innych formach organizacyjnych, nie zawsze działają w firmach rodzinnych.
3. Ostrożnie zdiagnozuj cechy swojej firmy rodzinnej, zanim podejmiesz decyzje dotyczące strategii innowacji.
4. Unikaj stosowania tradycyjnych najlepszych praktyk w zakresie innowacji, jeśli nie pasują one do charakterystycznych cech Twojej firmy rodzinnej.
5. Skuteczna strategia innowacji w firmie rodzinnej to taka, która zapewnia spójność z charakterystycznymi cechami tej konkretnej firmy rodzinnej.

przepływ informacji i zachowała spójność istniejących działów, jednocześnie zapewniając wystarczającą autonomię zespołom ds. Rozwoju Nowych Produktów.

Ostatni przykład działania modelu FDI, to firma działająca w branży meblowej. Firma borykała się ze spadającymi udziałami w rynku i problemami z rentownością, z powodu braku inwestycji w rozwój portfolio produktów. Sytuacja była spowodowana niską skłonnością rodziny właścicielskiej do ryzyka, niechęcią do korzystania z zewnętrznego kapitału finansowego oraz chęcią zachowania kontroli nad rodziną z pokolenia na pokolenie. Radykalne podejście innowacyjne, które firma starała się zastosować - choć bez pozytywnych, wymiernych rezultatów - polegało na wprowadzeniu do swoich nowych produktów, zaawansowanych technologicznie materiałów i komponentów, aby zapewnić lepszą wydajność w porównaniu do konkurencyjnych rozwiązań. Podejście to

uległo zmianie, gdy nowo zatrudniony manager ds. Innowacji zdał sobie sprawę, że korzystanie z niezwy-

kle zaawansowanych i złożonych technologii - często pochodzących z bardzo odległych dziedzin - było postrzegane przez managerów rodzin jako zbyt duże ryzyko. Zamiast tego dostrzegł możliwość wprowadzenia na rynek czegoś radykalnie nowego, ale bez kolizji z wartościami i celami rodziny właścicielskiej. Ta szansa wymagała wprowadzenia innowacji poprzez ponowne wykorzystanie projektów, materiałów i koncepcji wywodzących się z tradycji przemysłu meblarskiego, w połączeniu z najnowocześniejszymi technologiami produkcyjnymi. Nowe produkty oparte na takim modelu produkcyjnym wzbudziły bardzo duże zainteresowanie pośród potencjalnych klientów, ponieważ zrewolucjonizowały powód zakupu mebla. To podejście do radykalnej innowacji było spójne z celami rodziny właścicielskiej (nie ukierunkowanej na krótkotrwały zysk), a zatem nie było blokowane przez managerów rodzinnych, którzy dostrzegli szansę zrównoważenia spadających udziałów w rynku bez utraty kontroli nad firmą i utrzymania ryzyka na akceptowalnym poziomie.

Podsumowując, właściciele i dyrektorzy firm rodzinnych powinni zdawać sobie sprawę, że w przypadku niezgodności pomiędzy decyzjami dotyczącymi innowacji, a cechami firm rodzinnych, zbudowanie przewagi konkurencyjnej poprzez innowacje w firmach rodzinnych jest mało prawdopodobne. I odwrotnie, jeśli decyzje innowacyjne są zgodne z ce-

chami firmy rodzinnej, innowacje są możliwe i mogą prowadzić do tworzenia przewagi konkurencyjnej poprzez wykorzystanie nowych rozwiązań. Warto zatem zapamiętać 5 kluczowych rad, jakie po latach badań możemy wspólnie przekazać właścicielom firm rodzinnych:

Innowacja powinna być zatem strategicznym imperatywem dla każdej firmy rodzinnej przez cały cykl życia. Byłoby wielkim błędem przestać zwracać uwagę na innowacje tylko ze względu na ochronę tradycji. Tradycji i innowacji nie należy postrzegać jako dwóch przeciwnych aspektów w stosunkach kompromisowych; i odwrotnie, firmy rodzinne powinny znaleźć sposoby na innowacje, zachowując przy tym dbałość o swoją tradycję. Jest to zgodne z moimi najnowszymi badaniami pokazującymi, że niektóre firmy rodzinne mogą być wyjątkowo innowacyjne, pozostając mocno zakorzenione w swojej przeszłości i tradycji. Innymi słowy, niektóre wysoce innowacyjne firmy rodzinne są w stanie w pełni wykorzystać swoją tradycję do innowacji, czyli „innowacji poprzez tradycję”. I tego, serdecznie życzymy wszystkim przedsiębiorstwom rodzinnym.

**Publikacja na podstawie artykułu Mastering Innovation in Family Firms: How to Resolve the Ability vs. Willingness Paradox, opublikowanego w The European Business Review, 2016 oraz wywiadu dla Tharawat Magazine, 2016.*

UWAGA! AUTOR PUBLIKACJI, ALFREDO DE MASSIS BĘDZIE GOŚCIEM SPECJALNYM

NA VII MIĘDZYNARODOWYM KONGRESIE FIRM RODZINNYCH, 16-17 MARCA 2020 W POZNANIU.

Bibliografia

Amabile, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.

Calantone, R.J., Chan, K. and Cui, A.S. (2006). Decomposing product innovativeness and its effects on new product success. *Journal of Product Innovation Management*, 23(5), 408-421.

Chrisman, J.J., Chua, J.H., De Massis, A., Frattini, F. and Wright, M. (2015). The ability and willingness paradox in family firm innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310-318.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.

De Massis, A., Sharma, P., Chua, J. and Chrisman, J.J. (2012). *Family business studies: an annotated bibliography*, Edward Elgar.

De Massis, A., Frattini, F. and Lichtenthaler, U. (2013). Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions. *Family Business Review*, 26(1), 10-31.

De Massis A., Di Minin A., and Frattini F. (2015). Family-driven innovation: resolving the paradox in family firms. *California Management Review*, 58(1), 5-19.

De Massis, A., Kotlar, J., Frattini, F., Chrisman, J.J., and Nordqvist, M. (2016). Family governance at work: Organizing for new product development in family SMEs. *Family Business Review*, forthcoming.

Gómez-Mejía, L.R., Haynes, K.T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K.J.L. and Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106-137.

Kotlar, J. and De Massis, A. (2013). Goal setting in family firms: goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1263-1288.

Lumpkin, G.T. and Brigham, K.H. (2011). Long-Term Orientation and Intertemporal Choice in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, 1149-1169.

Villalonga, B. and Amit, R. (2009). How are U.S. family firms controlled?. *Review of Financial Studies*, 22, 3047-3091.